

VŠB–Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

Řízení zakázky v praxi
The Management of the Order in Practice

Student:

Vedoucí diplomové práce:

Bc. Marek Vyskočil
Ing. Ivana Šajdlerová, Ph.D.

Ostrava 2009

Zadání diplomové práce

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího mé diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě.....

.....

Vyskočil Marek

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezentaci a k prohlídce a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledky její obhajoby.

VOstravě:.....

.....

Plné jméno studenta

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

VYSKOČIL, M. Řízení zakázky v praxi Ostrava: katedra mechanické technologie, Fakulta strojní, VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009, 56s. Diplomová práce, vedoucí Ing. Ivana Šajdlerová, Ph.D.

Diplomová práce se zabývá řízením zakázky v praxi a to v konkrétním podniku FERRMON, spol. s r.o. V úvodu je zmíněna základní teorie ohledně této problematiky. Celá práce se zabývá posouzením současného stavu řízení zakázky a to zejména v širším i v užším obchodně-technickém středisku, kde se touto problematikou pracovníci setkávají denně a řízení zakázek je jejich hlavní pracovní náplní. Dále jsou v práci identifikovány problémy, které plynou z této činnosti a vznikají. V diplomové práci jsou navrženy řešení a opatření, díky kterým se nalezené problémy mohou v některých případech částečně a v některých případech plně eliminovat.

Klíčová slova: Zakázka, řízení, praxe, organizace, projekt, komunikace.

THE SIS ANNOTATION

VYSKOČIL, M. The Management of the Order in Practice. Ostrava: department of mechanical technology. Faculty of Mechanical Engineering, VSB – Technical University of Ostrava, 2009, 56p. Thesis, acting supervisor Ing. Ivana Šajdlerová, Ph.D.

This Thesis deals with The Management of the Order in Practice respectively it is at specific company FERRMON, spol. s r.o. In introduction, there is basic theory of this problematic mentioned. This thesis deals with examination of contemporary condition of running order, at business-technical centre. The workers are meeting with this problem on daily basis. Running order is their main workload. There are the other problems identified in this thesis, that are originated from this problematic. There are resolutions and measures suggested. These resolutions and measures can eliminate and solve this problematic.

Keywords: Order, management, practice, organization, project, communication.

OBSAH

SEZNAM POUŽITÉHO ZNÁČENÍ	7
ÚVOD	8
1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY, ZÁKLADNÍ POJMY	9
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	14
2.1 Charakteristika společnosti	14
2.2 Organizační struktura	17
2.3 Charakteristika obchodně-technického řediska	18
2.3.1 Popis pracovní funkce jednotlivých pracovníků OTS	19
2.4 Analýza současných stavů řízení zakázky ve společnosti FERRMON, spol. s r.o.	22
3 VYHODNOCENÍ ANALÝZY, IDENTIFIKACE PROBLÉMU	30
3.1 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na OTS	30
3.2 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na řediskové výrobě	33
3.3 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na řediskové povrchové ochrany ..	35
3.4 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na Středisku Řízení jakosti	35
3.5 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na řediskové montáži	36
4 VLASTNÍ NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZAKÁZKY	37
4.1 Návrh organizačních změn v systému řízení zakázky	37
4.2 Návrh technických změn v systému řízení zakázky	40
4.2.1 Popis stávajícího harmonogramu zakázek a návrh nového harmonogramu zakázek	41
4.2.2 Návrh formuláře pro dobrou orientaci samostatného referenta obchodně-technického řediska	45
4.2.3 Návrh formuláře Seznam dílců pro přepravu	47
4.2.4 Návrh harmonogramu Celkovéhoplánu dopravy	48
5 VYHODNOCENÍ ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY	50
5.1 Shrnutí organizačních změn a návrhů řešení	50
5.2 Shrnutí technických změn a návrhů řešení	51
ZÁVĚR	52
POUŽITÁ LITERATURA	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	54
SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH	56

SEZNAM POUŽITÉHO ZNAČENÍ

aj.	ajiné
apod.	apodobně
atd.	atak dále
CD	kompaktní disk
CNC	číslicově řízený stroje
č.	číslo
ČD	České dráhy
ČSN	česká technická norma
ČSN EN	česká verze evropské normy
DIN	německá průmyslová norma
EMS	systém environmentálního managementu
IČO	Identifikační číslo organizace
ISO	mezinárodní norma
Kg	kilogram, jednotka hmotnosti
např.	například
m	metr, jednotka délky
mm	milimetr, jednotka délky
O-T	obchodně-technický
OTS	obchodně-technické středisko
popř.	popřípadě
příp.	případně
QMS	systém managementu jakosti
SLV	velký svářečský průkaz
t	tuna, jednotka hmotnosti
TÜV CZ	certifikační orgán
tzv.	tak zvaně
TZÚS	technický zkušební ústav stavební
spol.sr.o.	společnost s ručením omezeným

ÚVOD

V současné době společnost klade větší důraz na řízení a organizaci práce, než tomu bylo v minulých letech. Tato problematika se neustále více dostává do popředí vedoucích pracovníků a managementu firem. O to více v malých a středních podnicích, které jsou svou strategií nuceny dosahovat někdy těžkodosažitelných výsledků. Aby tento výsledek umohlo být dosaženo, musí společnost včas předcházet problémům a pružně reagovat v nepředvídaných situacích, které mohou vzniknout při realizaci svých zakázek.

Strategie těchto podniků je často zaměřena na co nejnižší cenu svých výrobků, vyrobených v co nejkratších termínech a v požadované jakosti. K této strategii jsou firmy donuceny díky velké konkurenci na trhu u nás i v zahraničí, a proto je řízení a plánování jednotlivých zakázek velmi důležitou činností.

V dnešní době dochází díky velkému růstu techniky a technologií k rychlým změnám požadavků a firmy, které se chtějí na trhu udržet, musí těchto požadavků dosáhnout. Stím jsou spojeny různé inovace a především flexibilita.

V mé diplomové práci se zabývám řízením zakázky ve společnosti FERRMON, spol. s r.o., která sídlí v Ostravě. Společnost patří mezi střední podniky a je tedy ovlivněna všemi výše uvedenými faktory. Společnost se zabývá především výrobou ocelových konstrukcí, takže v oblasti ve které se nachází, ale i obecně, podléhá dravé konkurenci.

Cílem mé diplomové práce je posoudit současný stav řízení zakázky ve společnosti FERRMON, spol. s r.o. zaměřený nejvíce na obchodně-technické středisko, kde se pracovníci setkávají s řízením zakázek denně a tato problematika je jejich hlavní pracovní náplní. Výsledkem práce je stanovení zjištěných problémů, upozornění na tyto problémy, stanovení potenciálních dopadů a návrh řešení, jak by tyto problémy mohly být eliminovány.

1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY, ZÁKLADNÍ POJMY

K problematice „Řízení zakázky v praxi“, která je tématem mé diplomové práce je potřeba vymezit si některé základní pojmy. Vzhledem k charakteru výroby daného podniku lze řízení zakázek chápat jako řízení projektu a proto se v této kapitole budu zabývat teoretickými pojmy a pojmami, které se touto problematikou zabývají a charakterizují.

Výroba

- je proces v němž přeměnou vstupních zdrojů vzniká výsledný produkt
- je to tvorba nových užitečných hodnot, které společnost potřebuje ke své existenci a pro další rozvoj
- představuje výsledky práce (výrobky, výkony), které jsou určeny pro výrobní, společenskou a individuální potřebu

Výrobní proces

Z technického hlediska je výrobní proces přeměna vstupních surovin a materiálů za aktivní účasti pracovní síly s pomocí investičního a oběžného majetku ve výrobek. Výroba je proces v němž přeměnou vstupních zdrojů vzniká výsledný produkt.

Z hlediska systémového přístupu je výroba způsob přeměny souboru vstupních prvků (zdrojů) na určitý soubor výstupu (výrobků, výkonů, odpadu) v určitých výrobních jednotkách.[4]

Zakázka

V našem případě užeme zakázku považovat za projekt. Tyto dva pojmy se shodují svou jedinečností, protože se často provádí pouze jednou a jejich délka je dočasná, tedy zakázka má svůj začátek a konec, stejně jako projekt.

Projekt

Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, v čteně omezení daných časem, náklady a zdroji.[2]

Řízení zakázky

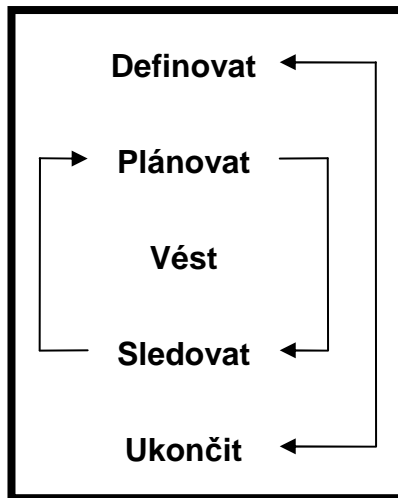
Řízení zakázky je proces zaměřený na dosažení cílů zakázky v jakékoli organizační struktuře bez ohledu na působení protikladných sil.

Proces řízení zakázky

Řízení zakázky vyžaduje pět odlišných manažerských (řídících) činností, a proto ji lze spořádat do struktury jako proces sestávající se z pěti kroků:

1. Definování – definování cílů;
2. Plánování – naplánování jak řídicí pracovník a jeho tým splní podmínky „trojimperativ“;
3. Vedení – uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů, podřízených a jiných (včetně subdodavatelů), který je povede k tomu, že svou práci budou vykonávat efektivně a včas;
4. Sledování (monitorování) – kontrola stavu a postupu prací na zakázce, aby se včas zjistily odchylky od plánu a mohlo se rychle přistoupit k jejich korekci. (To často vede k úpravě plánu, které si mohou vynutit změny cíle a v důsledku toho i potřebu změny zdrojů);
5. Ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat, a uzavření všech nedokončených prací, například technická dokumentace apod.

Mezi činnostmi manažerskými činnostmi existuje vzájemná závislost:



Obrázek č.1–Závislost mezi činnostmi

Pět kroků procesu řízení činnosti pokrývá potřebnou aktivitu a představuje užitečnou koncepci řízení: posloupnost, zjevná, uhlazená, pohledná a celý průběh zakázky.

Cíle zakázky

Každá zakázka má tři rozměrné cíle. Jedním z nich je rychlost řešení, což má být výsledkem práce, musíme znát časový plán, tedy jak dlouho bude trvat a musíme znát finanční rozpočet.

U cíle zakázky jde tedy o položky, které jsou v otázce:

CO?

DOKDY?

ZAKOLIK?

Těmto třem otázkám se řízení říká „Trojimperativ“.

„Trojimperativ“

Jemimo řádně důležitý pojem v řízení projektů a zákazů (které mají charakter projektu), je určující parametr projektu. Zahrnuje řadu omezujících podmínek:

- Specifikace provedení;
- Časový plán;
- Finanční rozpočet.

Klíčovým požadavkem, který „trojimperativ“ ilustruje, je potřeba dosáhnout současně tří výše uvedených nezávislých cílů – nepouze jednoho.

Management

Je to proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.

Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi se rozumí plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování.

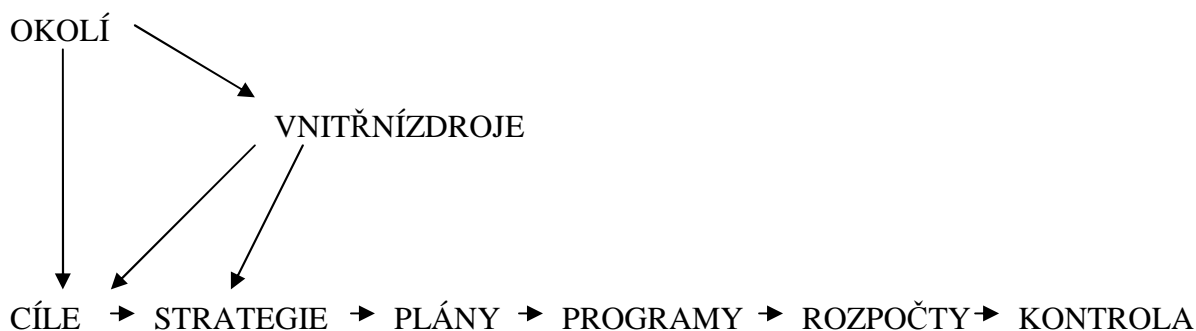
Manažerské funkce (činnosti, aktivity) jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší. Dosažení cílů dané organizace, což je vlastní poslání managementu, se zajišťuje souladem manažerských funkcí.

[3]

Plánování

Plánování zahrnuje ty činnosti, které jsou zaměřeny na určování cílů pro budoucnost a prostředků, jak tyto cíle dosáhnout. Výsledkem plánovací funkce je plán. [3]

Plánování projektu je popis toho, co chceme, aby se stalo, netoho, co se stane. [5]



Obrázek č.2–Obecné schéma plánovacího procesu

Organizování

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských funkcí. Jde o cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby při úspěšném dosažení stanovených cílů systému.[3]

Motivace

Motivace je obecný pojem a zahrnuje řadu tužeb, potřeb, přání, snažení.[3]

Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná. Motivaci ovlivňují vnější kritéria dána okolím (společnost, normy, morální kodex pracovní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení, aspirační úroveň, životní zkušenosti)

Komunikace

Komunikace představuje základní spojující článek mezi lidmi v procesu řízení podniku. Pouze prostřednictvím komunikace mohou lidé v každé organizaci pracovat efektivněji jako celek.

Komunikaci chápeme jako sdílení, spojování, společenské účasti, v podstatě proces umožňující sdílení informací.[3]

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost FERRMON, spol. s r.o. vznikla v roce 1991 jako firma zabývající se výrobou a montáží ocelových konstrukcí. Jejím výrobním programem se řadí mezi výrobce středně těžkých ocelových konstrukcí. Ve svých třech výrobních halách vyrábí průměrně 350t ocelové konstrukce měsíčně. Tato výroba zajišťují vysoce kvalifikovaní zaměstnanci.[6]



Obrázek č.3–Administrativní budova, Hala 1[6]

Společnost FERRMON, spol. s r.o. má zaveden a certifikován integrovaný systém managementu ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005 a stanoveno politiku integrovaného systému QMS a EMS.

Společnost je držitelem následujících certifikátů a oprávnění: [6]

- ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN 729-2, vydal STAVCERT Praha
- ČSN EN ISO 14001:2005, vydal STAVCERT Praha
- ČSN 732601 Z2:1996, vydal STAVCERT Praha
- ČSN 732601 Z2:1996 s rozšířením, vydal TÜV CZ a ČD
- ČSN EN 729-2:1996, vydal TZÚS
- DIN 18800-7 Klasse E, vydal SLV-Berlín-Brandenburg

Společnost FERRMON, spol. s r.o. je také vlastníkem osvědčení báňského úřadu o odborné způsobilosti pracovníků pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí používaných při činnosti provádění hornického způsobem, např. metro, povrchové doly apod.

Výroba ocelových konstrukcí je prováděna v trojlodní hale. Jednotlivé lodě jsou vybaveny účelově dle činností, které mají technologickou návaznost. Všechny lodě jsou vybaveny mostovými jeřáby nosností od 5 t do 12,5 t.

Svařování firma provádí různými způsoby, a to ručně, na svařovacích automatech a polo automatech v ochranné atmosféře směsných plynů a pod tavidlem. Pro dělení materiálů firma využívá úžky, které mají délku nožů více než 3 m a mohou stříhat materiál běžné jakosti do tloušťky 12 mm. Firma má k dispozici také profilové úžky.



Obrázek č. 4 – Hala 2. [6]

Protvarované plechy a plechy vyšší tloušťky se používá pálící stroj CNC, jenž je řízen po čítačem, plechy firma pálí do rozměrů 3m x 13m pomocí kyslíku a zemního plynu. Dělení válcovaných profilů se provádí na strojních pilách s nastavitelnými úhly a rozbrušovacími stroji. Jedním z nejmodernějších strojů je CNC děrovací centrum pro počítačem řízené děrování plechů tloušťky materiálu 20mm a průměru do 46mm.

Mezi další strojní vybavení firmy FERRMON, spol. s r.o. patří frézky, soustruhy, lis, vrtačky, zakružovací stroj plechů pro zakružování plechů do tloušťky 25mm a šířky do 3m a průběžné tryskací zařízení pro ocelové konstrukce. Mezi nové strojní vybavení, které společnost zakoupila je tryskací box a nové zařízení k nanášení povlaků. Obě tyto zařízení jsou umístěny v lakovně.

Jak již bylo výše uvedeno, společnost se zabývá především výrobou svařovaných ocelových konstrukcí. Typ výroby je převážně kusový. Jedná se tedy o výrobu zakázkovou.

Firma FERRMON, spol. s r.o. je velmi aktivní a to nejen v České republice, ale i v blízkém zahraničí, a to hlavně díky kvalitě svých výrobků.

Příklady některých referencí jsou uvedeny v příloze č.2

2.2 Organizační struktura

Společnost FERRMON spol. s r.o. funguje na principu organizační struktury funkcionální. Organizační jednotky jsou tvořeny podle základních funkcí. Řídicí systém je tvořen čtyřmi úrovněmi.

Protože se jedná o soukromou firmu, společnost zastupuje majitel, který je jednatelem firmy. Jemu je podřízen ředitel společnosti, který tvoří druhou úroveň struktury. Třetí úroveň struktury tvoří vedoucí jednotlivých středisek společnosti FERREMON, spol. s r.o., kteří jsou podřízeni přímo vedení firmy.

Jednotlivé střediska jsou ekonomicky oddělena a vedoucí těchto středisek jsou plně zodpovědní za správné fungování svých středisek a za správnou organizaci práce na těchto střediscích. Jednotliví vedoucí středisek komunikují navzájem mezi sebou.

Společnost FERRMON, spol. s r.o. má 3 střediska, které tvoří hospodářský výsledek. Jsou to středisko montáže (označení 01), středisko výroby (označení 02) a středisko povrchové ochrany (označení 03). Ostatní střediska tvoří správní zaměstnanci.

Čtvrtou úroveň organizační struktury společnosti tvoří zaměstnanci, kteří zodpovídají jednotlivé procesy a obvykle tyto procesy také řídí.

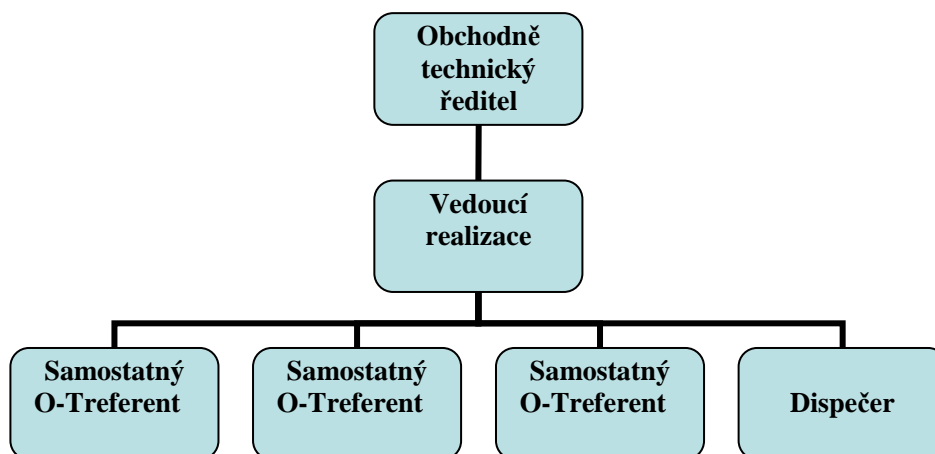
Technicko hospodářští pracovníci mají vypracovaný popis pracovní funkce. V tomto dokumentu jsou shrnuty pracovní povinnosti a míra zodpovědnosti, která je od každého pracovníka zabývajícím se touto činností požadována. Každý pracovník obdrží dokument s popisem pracovní funkce při nástupu do zaměstnání. Schéma organizační struktury je v příloze č. 1.

2.3 Charakteristika obchodně-technického střediska

Vzhledem k tématu mé diplomové práce je nutno charakterizovat obchodně - technické středisko společnosti, které se řízením zakázky nejvíce zabývá. Obchodně - technické středisko je první středisko, které se zakázkou přichází do styku. Jeho hlavními úkoly jsou zpracování poptávek od zákazníka, uzavírání obchodních smluv, veškeré podkladové zpracování zakázek. Při realizaci zakázky navazují na toto středisko ostatní střediska společnosti (středisko výroby, středisko povrchové ochrany, středisko montáže atd.).

Obchodně - technické středisko (dále jen OTS) je ve společnosti FERRMON, spol. s r.o. označováno číslem 04. Středisko podléhá dle organizační struktury řediteli společnosti a jednatele společnosti. Středisko 04 se skládá ze 6 pracovníků, kterými jsou ředitel obchodně-technického střediska, vedoucí realizace, tři pracovníci pracující jako referenti (realizátoři) a jeden pracovník jako dispečer.

Organizační struktura OTS je zobrazena na obrázku č.5



Obrázek č.5 – Organizační struktura Obchodně-technického střediska

Každý pracovník střediska 04 má jinou pracovní náplň, někteří zpracovávají nabídky, další se starají o zpracování podkladů souvisejících se zakázkou a nejméně jeden pracovník má funkci kompletátora.

2.3.1 Popis pracovní funkce jednotlivých pracovníků úOTS

Všeobecně činnost pracovníků úOTS vyžaduje takové jednání s partnery a stím spojené vyjadřovací schopnosti. Dále pak schopnost vzájemné spolupráce, tvůrčí schopnosti a schopnost aplikace teoretických znalostí v praxi. Protože společnost spolupracuje i se zahraničními firmami, je nutností, aby pracovníci úOTS zvládali požadované znalosti v německém a anglickém jazyce.

Obchodně-technický ředitel

Obchodně - technický ředitel dle organizační struktury podléhá řediteli společnosti a jednatele společnosti. Má tedy nejužší kontakt s vedením společnosti. Je to nejvyšší postavená osoba úOTS. Plně odpovídá za činnost na obchodně - technickém středisku a rozhoduje o zásadních věcech, například v řídicích, organizačních nebo technických.

Popis pracovní činnosti:

- ❖ Zajišťuje zakázky;
- ❖ Schvaluje platby týkající se úOTS;
- ❖ Jak první komunikace se zákazníky;
- ❖ Předává zakázku samostatnému referentovi úOTS;
- ❖ Sleduje celý průběh všech zakázek, které probíhají jednou;
- ❖ Podepisuje smlouvy;
- ❖ Jednání se zákazníky;
- ❖ Jednání s ředitelem společnosti, popř. jednatelem společnosti.

Vedoucí realizace zakázek

Vedoucí realizace zakázek dle organizační struktury podléhá obchodně-technickému řediteli. Sním je tedy v kontaktu a informuje ho o průběhu všech zakázek a pracovní činnosti na OTS, za které plně odpovídá. Jeho hlavní pracovní náplní je kompletní řízení jednotlivých zakázek od jejich začátku až do konce, stejně jako samostatný referent O-T. Na rozdíl od samostatného referenta O-T vede realizační kolektiv pracovníků a v případě nepřítomnosti obchodně-technického ředitele provádí jeho zástup.

Popis pracovní činnosti:

- ❖ Samostatně zajišťuje agendu OTS včetně zajišťování zakázek na následná období;
- ❖ Spolupracuje na udržování a zlepšování systému řízení kvality dle ISO 9001, 14001;
- ❖ Organizuje obchodně-technickou činnost v oblasti své působnosti;
- ❖ Provádí návrhy technologického postupu výroby a montáže v rámci nabídkového řízení a vnitřní operativní kalkulace;
- ❖ Provádí operativní kalkulace před zahájením výroby či montáže;
- ❖ Rozpracovává usnesení a jiná opatření vedení společnosti do podmínek činnosti řediska. Zpětně analyzuje průběh zakázky;
- ❖ Vykonává konzultace, příp. jinou odbornou pomoc v rámci celé společnosti;
- ❖ Provádí kontroly ve vztahu k jiným řediskům;
- ❖ Kontroluje dodržování smluvní, plánovací, finanční a cenové kázně;
- ❖ Kontroluje provádění fakturace a záloh dodavatelských i odběratelských;
- ❖ Řídí kooperativní činnost příslušející OTS;
- ❖ Přípravuje podklady a návrhy pro rozhodnutí vedoucích pracovníků společnosti;
- ❖ Vyjadřuje se k požadavkům odběratelů z hlediska možnosti výroby;
- ❖ Navrhuje opatření k hospodárnému využívání pracovních prostředků a pracovních předmětů;
- ❖ Zabezpečuje ostatní úkoly dle pokynů nadřízených.

Samostatný referent O-T

Podle organizační struktury samostatný referent O-T (dále jen referent OTS) podléhá vedoucímu realizace zakázek. Vedoucí realizace zakázek a referenti OTS mezi sebou úzce spolupracují. Hlavní pracovní náplní referenta OTS je stejná jako u vedoucího realizace zakázek řízení zakázky od jejího zahájení až po její konec, tedy p ředání stavby zákazníkovi. Za každou svou zrealizovanou zakázku plně odpovídá.

Popis pracovní činnosti:

Popis pracovní funkce referenta OTS je tak řka stejný jako u vedoucího realizace zakázek, proto tyto činnosti není nutné uvádět. Liší se jen v maličkostech.

Dispečer

Dispečer podléhá dle organizační struktury vedoucímu realizace zakázek a spadá ve firmě pod obchodně - technické středisko společnosti. Hlavní pracovní náplní dispečera je kontrola průběhu zakázky a z pohledu přepravy zakázky na určité místo. Podle seznamu dílčů kompletuje zakázku a připravuje ji k expedici pod.

Popis pracovní činnosti:

- ❖ kontrola rozměrů zakázky vhodných pro převoz, nadměry apod.;
- ❖ stanovení nejvhodnějšího zabalení zakázky, které je vhodné pro převoz;
- ❖ stanovuje přesný počet přepravujících aut, které jsou potřeba ke kompletnímu odvozu z skladových prostorů na určené místo;
- ❖ sleduje kooperaci, stanovuje její přepravní podmínky;
- ❖ je osobně samostatně nakládá, obvykle i u kooperací.

2.4 Analýza současně hostavu řízení zakázky ve společnosti FERRMON, spol. s r.o.

Zakázka pro společnost FERRMON, spol. s r.o. obecně začíná **poptávkou**, kdy zákazník kontaktuje společnost a jejím prostřednictvím chce realizovat svůj projekt.

Zákazník obvykle pošle objednávku řediteli společnosti. Ředitel společnosti předá OTS (středisko 04) potřebnou dokumentaci, která obvykle obsahuje:

- ❖ písemnou poptávku,
- ❖ technickou zprávu,
- ❖ kusovníky,
- ❖ projektovou dokumentaci,
- ❖ požadovaný termín realizace,
- ❖ specifikace požadavků (návrh ceny, obsahová náplň, záruky, jakost materiálu, povrchová ochrana, atd.)

Obchodně-technický ředitel určí zástupce (referenta OTS) pro danou zakázku. Dále je další vývoj zakázky, chceme-li projekt, závislý na kvalitní komunikaci obchodně-technického střediska, tedy jeho zástupcem (referentem OTS), se zákazníkem a naopak. Oficiální zakázka vzniká až při zaevidování zakázkového čísla na ř. Fe3/8/08 dpořehledu zakázek.

Údaje, které se zapisují do pořehledu zakázek jsou znázorněny na obrázku č.6.

PŘEHLED ZAKÁZEK					 FERRMON
Číslo zakázky	Předmět smlouvy	Odběratel	Odp. pracovník	Termín realizace	Faktura

Obrázek č.6 – Pořehled zakázek

Zakázkové číslo je tvořeno číslem, které symbolizuje pořadové číslo této zakázky. Dále referent OTS vytváří potřebné dokumenty, do kterých se budou po celou dobu realizace zakázky zaznamenávat jednotlivé kroky. Dokumenty tvoří obvykle čtyři složky označené čísly 1/4 až 4/4.

První složka má název **FAKTURY** a označuje se číslem **1/4**. Tato složka slouží k ukládání všech dodavatelských a odběratelských faktur, které se týkají zakázky. Průběh faktury probíhá tak, že referent OTS každou přijatou fakturu odsouhlasí, předá vedoucímu obchodně technického střediska, který ji překontroluje a předává na kontrolu řediteli společnosti, který tuto fakturu schválí a předá ekonomickému středisku dále k dalšímu zpracování.

Druhá složka má název **KORESPONDENCE** s označením **2/4**. Do této složky se ukládá důležitá korespondence typu schválení spojů (svarováním, popř. jinou technologií), žádost o uvolnění pozastávek, schválení technické dokumentace atd.

Do třetí složky jsou zařazeny smlouvy, objednávky a zakázkové listy. Podle toho má i složka název **SMLOUVY + OBJEDNÁVKY + ZAKLISTY**. Označuje se číslem **3/4**.

V poslední složce jsou uloženy záznamy z oblasti kvality, zjišťovací protokoly, předávací protokol, apod. Tato složka má název **PŘEDÁNÍ** a je označena číslem **4/4**.

Každá složka obsahuje na titulní straně štítek, na kterém je uvedeno číslo zakázky, název akce, název složky, předmět plnění a jméno referenta OTS.

Příklad štítku, který je uveden na titulní straně složky s číslem 1/4 a názvem ZAKÁZKY, je znázorněn na obrázku č. 7:

FERRMON	
1/4	
Číslo zakázky:	Fe3/8/08
Název akce:	D+Mv ěž Jince
Složka:	ZAKÁZKY
Předmět plnění:	Výroba OK
	PKO
	Montáž
Obchodní referent:	Jméno referenta OTS

Obrázek

č. 7 – Příklad štítku

Po vytvoření zakázkových dokumentů (složek) referent OTS připraví zákazníkovi smlouvu o dílo.

Smlouva o dílo obvykle obsahuje:

- ❖ Smluvní strany (jedná se o udání potřebných údajů o zhotoviteli, tedy adresa, IČO, bankovní spojení, atd. společnosti FERRMON, spol. s r.o. a o objednateli, tedy zákazníkovi);
- ❖ Předmět a rozsah prací;
- ❖ Termín plnění;
- ❖ Cenu;
- ❖ Platební podmínky;
- ❖ Smluvní pokuty;
- ❖ Úhradu škody;
- ❖ Kontrolní opatření;
- ❖ Záruční dobu;
- ❖ Ostatní údaje;
- ❖ Datum a podpis obou stran.

Po vytvoření a předání smlouvy o dílo zákazníkovi, obvykle dochází k vyjádření zákazníka ke smlouvě. Tato situace může probíhat i opačně.

Smlouvu posílá zákazník a vyjádření této smlouvy probíhá ze strany společnosti. Zástupce obchodně-technického střediska, tedy referent OTS, komunikuje se zákazníkem o záporných popř. kladných podmínkách smlouvy a konzultuje patřičné podmínky s ředitelem firmy a popř. s vedoucím střediska. Na základě toho se pak vytvoří Záznam o průzkumu a požadavků. Pokud vše vyhovuje jak technicky, technologicky či právně, dochází k podepsání smlouvy o dílo.

Firma FERRMON, spol. s r.o. se nezabývá tvorbou výkresové dokumentace. Tedy pokud zákazník (objednavatel) dokumentaci nedodá a objedná si zakázku včetně výkresové dokumentace, je nutné tuto práci zadat externí firmě zabývající se tvorbou výkresové dokumentace. Po dodání výkresové dokumentace dochází k její následné kontrole, zejména k technologické realitě.

Další průběh řízení zakázky zahrnuje vytvoření tzv. Zakázkových listů obchodně-technickým střediskem. Vypracovávají se 3 druhy zakázkových listů a to každý Zakázkový list zvlášť pro jednotlivé středisko.

Firma FERRMON, spol. s r.o. má 3 střediska, které tvoří hospodářský výsledek. Jsou to středisko montáže (označení 01), středisko výroby (označení 02), středisko povrchové ochrany (označení 03). Tedy Zakázkové listy jsou nutno vytvořit pro střediska 01, 02, 03.

Zakázkový list pro středisko montáže (01) obvykle obsahuje:

- ❖ Název akce;
- ❖ Místo stavby;
- ❖ Náklady montážního střediska 01;
 - zde je zaznamenáno vše co sahá do cen za montáž;
- ❖ Termíny montážních prací;
 - zahájení a ukončení montáže (termíny obvykle zahrnují čas potřebný na eventuální opravy);

- ❖ Další zvláštní ujednání (např. pokud se montáž provádí v nebezpečných prostorech, kde je nutno dodržovat zvláštní předpisy atd.);
- ❖ Podpis vedoucího montáže a zástupce obchodně-technického střediska.

Zakázkový list pro středisko výroby (02) obvykle obsahuje:

- ❖ Název akce;
- ❖ Technická specifikace;
- ❖ Hmotnost zakázky;
- ❖ Kalkulace (zde je zaznamenáno vše co obsahuje kalkulace potřebná pro výrobu, v některých případech i kalkulace neobsahuje);
- ❖ Další zvláštní ujednání;
- ❖ Termíny dodání vyrobené zakázky;
- ❖ Podpisy zástupce střediska výroby, zástupce OTS a zástupce oddělení pro řízení jakosti.

Zakázkový list pro středisko povrchové ochrany (03) obvykle obsahuje:

- ❖ Název akce;
- ❖ Místo stavby;
- ❖ Kalkulace (zde je zaznamenáno vše co obsahuje kalkulace za kterou je středisko povrchové ochrany danou zakázkou zpracovat);
- ❖ Zvláštní ujednání;
- ❖ Termín provedení povrchové ochrany (termíny obvykle zahrnuje i čas potřebný na eventuelní opravy);
- ❖ Podpisy zástupce střediska povrchové ochrany, zástupce OTS a zástupce oddělení pro řízení jakosti.

Po vytvoření výše uvedených Zakázkových listů může za čít samotná realizace zakázky. V první řadě je potřeba dokonale zkontrolovat výkresovou dokumentaci, která je dodána buď od objednatele, nebo externí firmou, která byla oslovena již při projednávání základních údajů se zákazníkem. Jedná se o kontrolu výkresů, zejména pro zachycení všech případných nedostatků a neshod, aby se tak předešlo možným problémům při samotné výrobě apod.

Kontrolu výkresové dokumentace provádí zástupce OTS a zástupce střešediska výroby. Pokud je v ševu po řádku, může se za čít výrobou.

V případě, že společnost FERRMON, spol. s r.o. nemůže požadovaný objem konstrukce vyrobit v daném termínu z důvodu vyčerpání disponibilních zdrojů (kapacit), musí kooperovat s jinou firmou zabývající se obdobnou výrobou.

K této situaci, kdy je společnost nucena sáhnout po odpovídající kooperaci, dochází také tehdy, pokud firma není schopna zajistit požadovanou povrchovou úpravu, např. pozinkování konstrukce nebo při opravě velkého objemu konstrukce musí firma zajistit opravu této konstrukce pomocí externího dopravce apod.

V průběhu zakázky se o kvalitu výroby jak ve společnosti FERRMON, spol. s r.o., tak i ostatních kooperujících firmách stará střešedisko řízení jakosti, které se ve firmě zabývá všeobecnou kvalitou výroby. Úkolem střešediska je kontrola vyrobených dílců, které musí být vyrobeny v požadované kvalitě.

Protože společnost nemůže zabezpečit bezpečné uložení ocelových konstrukcí díky poměrně malému skladovému prostoru, je další důležitou činností OTS zajištění dopravce pro postupnou opravu vyrobených konstrukcí na místě montáže, pokud je to možné a nebo na externí skladovací prostory, do doby než bude převoz na samotné místo montáže možný.

Jak již bylo výše uvedeno, společnost se zabývá i samotnou výrobou, tak i montáží dané zakázky na objednaném místě. Povinností OTS, které řídí celý průběh zakázky, může být i práce samotného místa montáže a to hlavně v podobě vedené komunikace se stavbyvedoucím celé stavby, do které je většinou vyrobená konstrukce montována, a vedoucím montáží. Obvykle je ale tato komunikace zajišťována telefonicky, pomocí faxu, nebo e-mailem.

Protože v některých případech dochází k tomu, že montáž provádí kooperující firma je samozřejmostí vedoucího montáží provádět průběžné kontroly kooperace, aby nedocházelo k prodávání termínů montáží apod. Je nezbytné otouto průběhu informovat zástupce OTS.

Důvody zjišťování kooperující firmou montážní práce:

- ❖ Časové důvody
- ❖ Kapacitní důvody

Komunikace referenta OTS se stavbou vedoucím vedoucím montážetrvá po celou dobu montážních prací až do jejího ukončení. Po ukončení stavby je úkolem vedoucího montážetavbu kontrolovat, dořešit případné připomínky se stavbou vedoucím a informovat referenta OTS. Mezi připomínky, které se obvykle vyskytují patří např. opravy některých technologických či technických nedostatků např. ruční oděrkynakonstrukcích, které jsou většinou způsobeny špatnou a neopatrnou manipulací skonstrukcí, jak při přepravě, tak při montážních pracích apod. Mezi další obvyklé připomínky můžeme také patřit termín vyklizení montážních zařízení a zařízení stavby ze staveniště. Před samotným předáním stavby zákazníkovi je podmínka poslat zákazníkovi Zjišťovací protokol.

Zjišťovací protokol se vypracovává jednou za měsíc, nebo za dobu odvedení části práce. Zjišťovací protokol obsahuje popis práce za určité období vyčíslením této práce v kvantitativních jednotkách (hmotnost, cena).

Následně je nutné vypracovat protokol převzetí a předání díla, a poté dochází k předání zakázky, tedy dochází k samotnému předání stavby. Stavbu předává vedoucí montáží. Pokud montážní práci provádí kooperující firma, může stavbu předat zástupce této firmy zvolený vedoucí montážes polečnosti FERRMON, spol.s.r.o.

Posledním nezbytným úkolem při řízení zakázky je řešení případných reklamací. Může se jednat například o chyby při povrchové úpravě konstrukcí, které poněkud časem podlehnou korozi atd.

OTS se technickým řešením reklamací obvykle nezabývá a tuto problematiku ředávástředisku řízení jakosti. Je důležité, aby referent OTS udržel komunikaci se zákazníkem i po dobu trvání reklamací.

3 VYHODNOCENÍ ANALÝZY, IDENTIFIKACE PROBLÉMU

Aby bylo hodnocení analýzy co nejvíce objektivní, nemáme se zabývat řízením zakázky pouze ze strany obchodně-technického střediska, které zakázku řídí jako celek, ale je vhodné poukázat na komplexní řízení zakázky, z pohledu dalších středisek, která tvoří hospodářský výsledek a vedoucí těchto středisek setaké přirozeně podíl na realizaci zakázky.

V této kapitole je nutné zabývat se problémy, které nastanou nedostatky v organizaci řízení zakázky ve společnosti FERRMON, spol. s r. o.

Analýza byla provedena z pohledu nedostatků v řízení:

- ❖ Obchodně-technického střediska;
- ❖ Střediska výroby;
- ❖ Střediska montáže;
- ❖ Střediska povrchové ochrany;
- ❖ Střediska řízení jakosti.

3.1 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na OTS

V tomto bodě je identifikován několik problémů, které nastávají při řízení zakázky na OTS. Jak již bylo výše uvedeno, středisko OTS se zakázkou zabývá jako první. Stanovuje možné termíny vyhotovení zakázky a komunikuje si investorem, tedy zákazníkem. Organizace práce na středisku je tedy velmi důležitá a každá odchylka od předem stanoveného plánu má svůj dopad na celkový výsledek.

Tabulka č.1–Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Komunikace mezi pracovníky obchodně-technického střediska	
IDENTIFIKACE	ZÁPORNÝ DOPAD	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Časová náročnost plánování práce ❖ Neuskutečnění pravidelných porad střediska ❖ Nerealnost být v jednom čase navíc místech zároveň 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kapacitní přetížení ❖ Reklamace ❖ Finanční ztráty ❖ Časové ztráty 	

Tabulka č.2–Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Dlouhý řízení právní dokumentace (objednávka, smlouva apod.),	
IDENTIFIKACE	ZÁPORNÝ DOPAD	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Komplikace ze strany zákazníka (nerozhodnost, neúplné stanovení požadavků) ❖ Příliš dlouhý řízení právních dokumentů ze strany referenta OTS 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ztráta času ❖ Finanční ztráty 	

Tabulka č.3–Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Pozdní předání výrobní dokumentace konstruktérovi	
IDENTIFIKACE	ZÁPORNÝ DOPAD	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dlouhý řízení jako organizačních, tak právních dokumentů (objednávky, smlouvy apod.) ❖ Zdlouhavé jednání se zákazníkem o podmínkách smlouvy 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Časový tlak na konstruktéra ❖ Možnost chyb ve výkresech ❖ Výroba zmetků ❖ Reklamace ❖ Časové ztráty ❖ Finanční ztráty 	

Tabulka č.4-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Změna výrobní dokumentace v průběhu zakázky	
IDENTIFIKACE		ZÁPORNÝ DOPAD
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zákazník neudal přesné informace o části realizace zakázky ❖ Změna materiálů v průběhu zakázky z důvodu např. ekonomického nebo technického 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Přerušování prací ❖ Možná změna v materiálu ❖ Náročné náklady na zpracování výroby

Tabulka č.5-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Neúplnost chyby ve výrobní dokumentaci	
IDENTIFIKACE		ZÁPORNÝ DOPAD
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Špatně odvedená práce konstruktérů nebo technologií ❖ Zákazník neudal přesné informace o části realizace zakázky 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Výroba s chybami ❖ Reklamáce ❖ Časová ztráta ❖ Přerušování výroby

Tabulka č.6-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Spolupráce s kooperující firmou	
IDENTIFIKACE		ZÁPORNÝ DOPAD
<ul style="list-style-type: none"> ❖ V průběhu zakázky může dojít ke změnám ❖ Pomalá a neefektivní komunikace s kooperující firmou 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Možný vznik chyb ❖ Narušení časového harmonogramu ❖ Narušení plánu výroby ❖ Časová ztráta

Tabulka č.7-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Špatná specifikace zakázky	
	IDENTIFIKACE	ZÁPORNÝ DOPAD
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nedorozumění mezi referentem obchodně-technického střediska a zákazníkem ❖ Neúplné vstupní data 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Finanční ztráty ❖ Časové ztráty ❖ Možná ztrata zákazníka ❖ Reklamáce

Tabulka č.8-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Špatně vedený harmonogram	
	IDENTIFIKACE	ZÁPORNÝ DOPAD
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Technické nedostatky v současně používaném harmonogramu, který není dostatečně přehledný a neudává potřebné údaje 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kapacitní přetížení ❖ Nemožnost zvládnutí termínu ❖ Přetížení expedice ❖ Přetížení skladových prostor ❖ Finanční ztráty ❖ Časové ztráty

3.2 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na středisku výroby

Středisko výroby je jedno ze středisek, které se podílí na hospodárení v českém výsledku společnosti.

Středisko výroby komunikuje s ostatními středisky o průběhu zakázky a je také ovlivněno nedostatky v organizaci řízení zakázky. Některé problémy, které se týkají řízení zakázky, jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka č.9-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Pozdní dodávka materiálu	
	IDENTIFIKACE	ZÁPORNÝ DOPAD
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ U jakostních materiálů jsou čekací doby ❖ Investor neudal přesnou nebo konečnou potřebu rozsahu zakázky 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Narušení výroby ❖ Změny v harmonogramu ❖ Přesčasové hodiny

Tabulka č.10-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Termíny zakázek jsou někdy nahraničisplnitelnosti	
	IDENTIFIKACE	ZÁPORNÝ DOPAD
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zakázka je přijata i přes to, že je nahraničisplnitelnosti ❖ V některých případech jde o udržení zákazníka, obzvláště pokud jde o stálého zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nutnost složitkooperace ❖ Nutnost přesčasových hodin ❖ Nepředvídaná časová tíseň ❖ Dopad na kvalitu výrobku

Tabulka č.11-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Pozdní předání zakázky dle další úrovně zpracování	
	IDENTIFIKACE	ZÁPORNÝ DOPAD
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Špatná organizace ❖ Špatná manipulace časem ❖ Špatná organizace práce ze strany kooperující firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Finanční ztráty ❖ Časová tíseň ❖ Možná ztrata zákazníka ❖ Prostorová tíseň ❖ Komplikace u přejímky

3.3 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na středisku povrchové ochrany

Středisko povrchové ochrany je dalším střediskem, které se podílí na hospodářském výsledku společnosti. Je tedy nutné identifikovat některé problémy v řízení a to množství středisku, nebo alespoň identifikovat problémy, které jsou způsobeny nedostatky v řízení zakázky z důvodů neodpovídající organizace a řízení ze strany OTS. V následující tabulce uvádím jeden z nejvýznamnějších problémů vyplívajících z těchto nedostatků.

Tabulka č.12-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Při sestavování harmonogramu se nepočítá s kapacitami ploch	
IDENTIFIKACE		ZÁPORNÝ DOPAD
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Působení časového tlaku na zakázky ❖ Nesprávná logistika řídicích pracovníků středisek ❖ Absence rozdělení konstrukce jednotlivých řídicích harmonogramů 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Překročení kapacit ❖ Finanční ztráty ❖ Přerušování prací ❖ Omezení a nebezpečný pohyb na pracovišti

3.4 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na Středisku Řízení jakosti

Středisko řízení jakosti se ve společnosti zabývá kvalitou výrobků, které společnost vyrábí a propaguje se s nimi na trhu. Jak již bylo výše uvedeno, v kapitole charakteristika společnosti, firma FERRMON, spol. s r.o. je vlastníkem několika certifikátů. Musí tedy vyrábět s patřičnou jakostí. Středisko řízení jakosti se z zakázky dostává v průběhu její realizace, kdy probíhá kontrola, a jako poslední řízení je činností kontrola zakázky. V oblasti problematiky organizace a řízení dochází k problémům při nedostatečné komunikaci. V následující tabulce uvádím nejčastější případ, kdy k takovému problému dochází.

Tabulka č.13-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Nedostatečná komunikace mezi expedicí a střediskem Řízení jakosti	
IDENTIFIKACE		ZÁPORNÝ DOPAD
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Špatná organizace ze strany expedice ❖ Nedostatek skladových prostor 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Neprovedení a úkladná kontrola zakázky ❖ Možný vznik zmetků ❖ Finanční ztráty ❖ Reklamáce

3.5 Hodnocení výskytu nedostatků řízení na středisku montáže

Středisko montáže je posledním střediskem, které tvoří hospodářský výsledek. Poprvé se se zakázkou zabývá až na samotném místě montáže a proto problémy výše uvedené středisko přirozeně rovněž ovlivňuje. V oblasti organizace, řízení a plánování z pohledu OTS je nutné zabývat se problémem, který je uveden v tabulce č.14

Tabulka č.14-Problém, Identifikace, Záporný dopad

PROBLÉM:	Výroba jednotlivých dílců nepřebíhá synchronizovaně s montáží	
IDENTIFIKACE		ZÁPORNÝ DOPAD
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Neúplnost výrobní dokumentace v daném čase ❖ Pozdní identifikace problému ❖ Špatná organizace práce 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Časové ztráty ❖ Následná časová ztráta ❖ Finanční ztráty ❖ Reklamáce

4 VLASTNÍ NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZAKÁZKY

Tato kapitola je věnována návrhu řešení problémů, které byly identifikovány v předchozí kapitole 3. Návrhy se budou týkat jak řídicích, organizačních změn, tak řešení technických nedostatků, které jsou důsledkem několika problémů. V některých případech není možné identifikovat přesně příčinu vzniku problému, ale lze naznačit směry, kterými se vedoucí pracovníci mohou inspirovat. Pokud budou uvedené návrhy realizovány, může dojít ke zlepšení řízení zakázky v praxi, tedy v našem případě ve společnosti FERRMON, spol. s r.o.

4.1 Návrh organizačních změn v systému řízení zakázky

V kapitole 3 jsou specifikovány jednotlivé problémy jednotlivých středisek. Některé jsou způsobeny organizačními a řídicími nedokonalostmi, některé spíše technickou nedokonalostí některých softwarů, které firma používá k realizaci zakázek. V této kapitole se budu zabývat těmi organizačními. Shrnutí organizačních problémů je uvedeno v tabulce č. 15.

Tabulka č. 15 – Shrnutí organizačních problémů

Shrnutí organizačních problémů
<ul style="list-style-type: none">❖ Komunikace mezi pracovníky obchodně-technického střediska❖ Dlouhý říjový právní dokumentace❖ Pozdní předání dokumentace konstruktérovi❖ Změny výrobní dokumentace v průběhu zakázky❖ Neúplnost a chyby ve výrobní dokumentaci❖ Kooperace❖ Pozdní dodávka materiálu❖ Termíny zakázek jsou někdy na hranici splnitelnosti❖ Pozdní předání zakázky k další úrovni zpracování❖ Výroba jednotlivých dílců neprobíhá synchronizovaně s montáží

Výše uvedené problémy mají jednu společnou vlastnost a příčinu jejich vzniku. Příčinou je komunikace mezi jednotlivými pracovníky jak mezi jednotlivými středisky, tak uvnitř každého střediska, popř. kooperující firmou. Komunikace je všeobecně důležitý faktor při správné organizaci a řízení. Obzvláště u malých a středních firem, kdy je funkčnost podniku, díky menšímu počtu zaměstnanců, více ovlivněna prací každého z nich, je komunikace mezi zaměstnanci velmi důležitá.

V malých a středních podnicích je i atmosféra, která je přítomná při řešení důležitých situací a při průběhu zakázek, mezi zaměstnanci podstatně důležitější než u velkých firem. Zaměstnanci jsou tedy touto atmosférou daleko více psychicky ovlivněni a pokud je atmosféra záporná, může dojít ke žádoucím situacím při průběhu zakázky.

Strategie společnosti je postavená na konkurenční schopnosti. U malých a středních firem je tato strategie obvykle běžná, obzvláště jedná-li se o výrobu strojírenskou, kdy je jak u nás, tak i v zahraničí konkurence víceméně velká.

V dnešní době je tedy to, co dává udržitelnost na trhu, velmi těžké a proto je společnost dnes nadměrně ovlivněna konkencí ze všech stran. Společnost musí splňovat podmínky nízké ceny, dobré kvality a nejvyšších termínů splnění zakázek. Jedině za těchto podmínek může společnost udržet svoji pozici na trhu.

Díky špatné komunikaci, atmosféře a náročné strategii společnosti dochází ke vzniku výše uvedených problémů. Pracovníci nejen OTS, ale i ostatních středisek, musí často pracovat ve stresu a díky časové tísní v některých případech dochází k rozhodnutím, které nejsou optimální a ke informovanosti ostatních pracovníků podílejících se také na průběhu zakázky. Stím jsou pak spojeny pozdní termíny vyhotovení zakázek, pozdní a neúplné dodávky materiálů apod. Návrh změny organizace řízení je uveden v následující tabulce.

Tabulka č.16–Návrh systému řízení zakázky

Návrh systému řízení zakázky
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zavedení pravidelných porad, aby vedení společnosti a vedoucí jednotlivých středisek měli větší přehled o průběhu jednotlivých zakázek. ❖ Vytvoření užší vazby mezi samotným střediskem. ❖ Evidencí častějších problémů a zjišťování příčin jejich vzniku. ❖ Informovat a motivovat zákazníka, že i on se podílí na délce trvání zakázky a pokud pošle podklady dříve, může počítat i dřívejším zpracováním zakázky. ❖ Zpětné zjišťování skutečné pracnosti zakázky, které by napomohlo přesnějšímu plánování výroby. ❖ Informovat zákazníka, že pokud v průběhu zakázky změní tonáž, nebo dokonce typ materiálu, může také dojít ke zpoždění zakázky, nebo k cenovému nárůstu. ❖ Zvýšení komunikace a vytvoření užší vazby s kooperující firmou a s externími konstruktéry. Nedůvěřovat, ale spíše kontrolovat. ❖ Z pohledu vedení společnosti, pokusit se více finančně motivovat své vedoucí pracovníky. (např. více dnů pracovní dovolené, uskutečnění firemních akcí aj.)

Zavedením pravidelných porad by se eliminoval i problém vytvořit užší vazbu mezi samotným střediskem.

Bylo by nutné uskutečnit poradupřed zahájením každé zakázky, kde by se stanovil její průběh a po ukončení zakázky, kde by se celý průběh vyhodnotil. Pravidelných porad by se zúčastňovali vedoucí jednotlivých středisek, popř. jejich zástupci a ředitel společnosti popř. jednatel společnosti.

Předsamotným za čátek realizace zakázky by vedoucí např. obchodně-technického střediska mohl konkrétněji specifikovat průběh zakázky a ostatní vedoucí pracovníci, popř. ředitel společnosti, by tak mohli dříve reagovat na případné nedostatky.

Po ukončení zakázky by na těchto poradách došlo k vyhodnocení výsledků. Každý vedoucí jednotlivého střediska by zpětně analyzoval skutečný průběh zakázky, došlo by k zjištění skutečné pracovní a zjistily by se tak případné nedostatky v organizaci, řízení a plánování zakázky.

4.2 Návrh technických změn v systému řízení zakázky

V této kapitole se budu zabývat problémy, které ve firmě nevznikají vlivem špatné organizace práce, ale spíše technickou nedokonalostí užívaných softwarů. Z předšlých identifikovaných problémů, jsem mezi problémy s technickou charakteristikou zařadil problémy, které jsou shrnuty v následující tabulce č.17.

Tabulka č.17–Shrnutí technických problémů

Shrnutí technických problémů
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Špatné vedení harmonogramu práce ❖ Špatná specifikace zakázky ❖ Při sestavování harmonogramu není počítáno s kapacitami ploch ❖ Nedostatečná komunikace mezi expedicií a střediskem řízení jakosti

Řešení technických problémů jsou shrnuty do tabulky č. 18 a následně rozebrány podrobně jeden po druhém.

Tabulka č.18–Návrh změn

Návrh změn
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Návrh nového harmonogramu zakázek ❖ Návrh formuláře pro dobrou orientaci samostatného referenta O-T, který bude obsahovat nejduležitější faktory zakázky ❖ Zavedení formuláře Seznam dílců pro opravu ❖ Zavedení Celkového plánu dopravy

4.2.1 Popis stávajícího harmonogramu zakázek a návrh nového harmonogramu zakázek

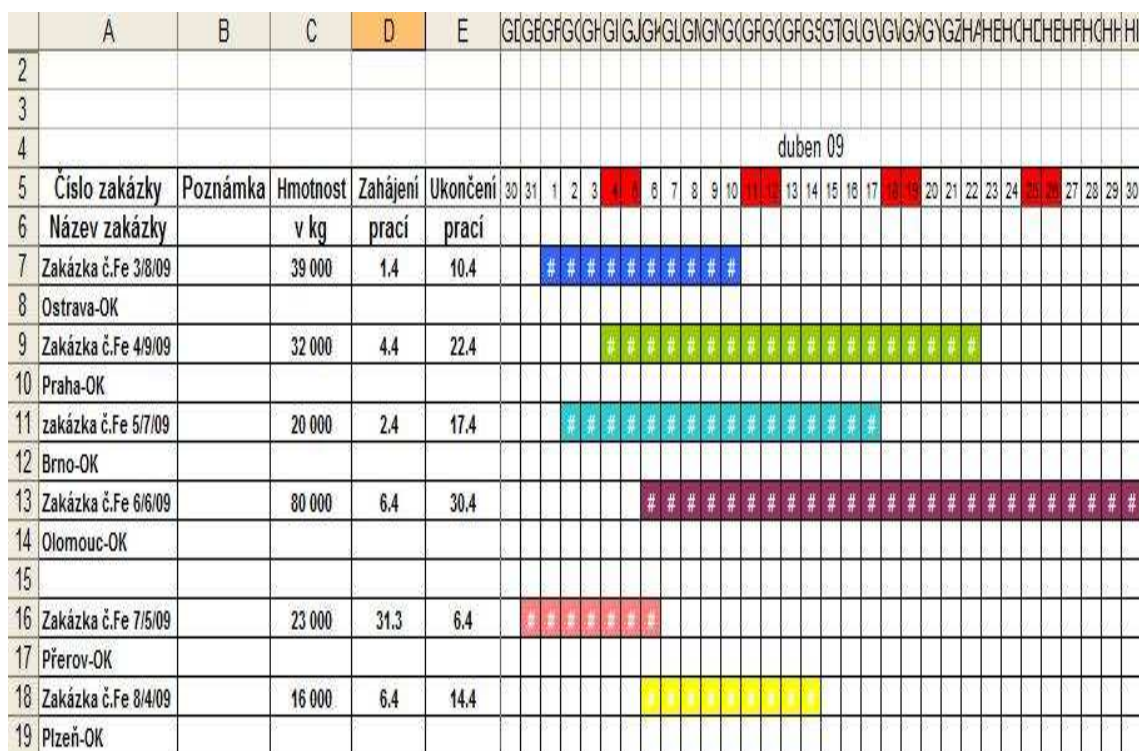
Společnost FERRMON, spol. s r.o., konkrétněji obchodně - technické středisko využívá plánování zakázek harmonogram, který je vytvořen v Microsoft Office Excel. Tento harmonogram využívá pro všechny střediska, které se podílejí na hospodářském výsledku, tedy je využíván pro středisko montáže, střediskovou výrobu a středisko povrchové ochrany.

Pro upřesnění informací, čeho se bude týkat návrh nového harmonogramu zakázek, je nutné popsat stávající harmonogram zakázek, který je v dnešní době používán.

Popis stávajícího harmonogramu zakázek

Harmonogram je vytvořen v Microsoft Office Excel. Polovinu listu tvoří tabulka, do které se zapisují údaje zakázky. Do prvního sloupce tabulky se zapisuje číslo zakázky a její název. Druhý sloupec je určen pro poznámky, např. speciální typ povrchové ochrany, pokud jde o harmonogram určený středisku povrchové ochrany, nebo například speciální požadavek na výrobu, pokud je tento harmonogram určen pro střediskovou výrobu apod. Do třetího sloupce se zapisuje celková hmotnost zakázky. Poslední dva sloupce jsou určeny pro data zahájení a ukončení zakázky. Druhá polovina listu symbolizuje kalendář.

Stávající harmonogram zakázek



Obrázek č.8-Stávajícíharmonogramzakázek

Nevýhodou tohoto harmonogramu je, že vesvépodstatě funguje jen jako kalendář a nezobrazuje důležité technické údaje, konkrétně hmotnosti.

Příklad:

Referent OTS zapíše zakázku do harmonogramu, ale ne zjistí tím, zda náhodou nedošlo ke překročení kapacit, které je firma schopna vyprodukovat v termínu zapsané zakázky. Pokud se v jeden den sejdou dvě, nebo několik zakázek najednou, které při svém součtu mají větší hmotnost než je reálné vyprodukovat za jeden den, pak dochází k organizační chybě. Referent OTS tuto chybu nemusí identifikovat hned a tato chyba se projeví až v samotné výrobě. Následně nastává problém s výrobními kapacitami, zpožděním zakázky, nuceným přesčasům apod.

Popis nově navrženého harmonogramu zakázek

Nový harmonogram je vytvořen také v Microsoft Office Excel a to z důvodu, že nebude nutné zaučovat pracovníky OTS novým softwarem. Nový harmonogram tedy vychází z předchozího harmonogramu, jen je inovován a jsou v něm vyřešeny nedostatky předchozího harmonogramu. Polovinu listu tedy tvoří také tabulka, do které se zapisují údaje zakázky. Protože v novém harmonogramu je již vyřešen problém týkající se hmotnostních kapacit, jenomová tabulka rozšířena o sloupec, který uvádí denní průměrnou hodnotu v kilogramech a sloupec Počet dnů bez sobot a neděl. Okno s názvem Typ konstrukce. V levé horní straně listu nad tabulkou je ještě umístěno okno s názvem limit.

Pravá strana listu zobrazuje stejně jako u stávajícího harmonogramu kalendář s grafickým zobrazením zakázek v určeném intervalu. Jak již bylo výše uvedeno, interval se zadává datem zahájení a ukončení prací.

Příklad:

Referent OTS zapíše zakázku do harmonogramu, a to tak, že pokud vyplní okno Hmotnost v Kg a data zahájení a ukončení prací, program sám spočítá kolik je v tomto zadaném intervalu pracovních dnů. Počet těchto dnů se objeví v okně Dnů bez sobot a neděl. Poté program vyčte celkovou zadanou hmotnost zakázky a vydělí ji pracovními dny. Tedy v okně Denní průměr v Kg se objeví spočítaná hmotnost, například konstrukce, v Kg na jeden den. V levé části listu se v kalendáři graficky zobrazí interval zadané zakázky. Rozdíl od předchozího harmonogramu je to, že v každém okně grafického zobrazení, který symbolizuje jeden pracovní den, se objeví vypočítaná průměrná hodnota hmotnosti zakázky na jeden den. Pokud se stane, že se v jednom dni objeví více zakázek, což je běžné, se čtou se tyto průměrné hmotnosti na den všech zakázek a zobrazí se ve společném sloupci v horní části kalendáře. Tedy referent OTS, který zakázku zapisuje, okamžitě vidí kapacitu zadaných zakázek v určitém dni. Okno limit slouží k tomu, aby nedošlo k překročení kapacit a tím k organizačním chybám.

Do tohoto okna referent OTS zadá maximální možnou hmotnost, kterou je např. výroba schopna zpracovat za jeden den. Pokud dojde k překročení tohoto limitu a tedy součet všech průměrných hmotností na jeden den všech zakázek převyšuje limit, označí se tato hodnota červeně. Okno typ konstrukce je pouze orientační a upozorňuje na typ konstrukce. Profily konstrukcí jsou zařazeny do I. až IV. třídy podle velikosti profilu. V tomto případě vidí referent OTS tuto hodnotu okamžitě a může danou situaci vyřešit. Tím nedochází k překročení denních kapacit a k řízení výroby.

Nově navržený harmonogram zakázek

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
1																						
2						limit																
3						15000		0	2778	5687	5687	5687	12354	12354	12354	12354	12354	12354	12354	16520	9854	9854
4																	duben 09					
5	Číslo zakázky	Typ konstrukce	Hmotnost	Denní průměr	Zahájení	Ukončení	Dnů bez	úť 2	pá 3	so 4	ne 5	po 6	úť 7	so 8	ne 9	pá 10	so 11	ne 12	po 13	úť 14	so 15	
6	Název zakázky		v kg	v kg	prací	prací	so a ne															
7	Zakázka č.Fe 4/8/09	Třída I.	50 000	2 778	2.4	27.4	18	2778	2778				2778	2778	2778	2778	2778			2778	2778	2778
8	Most-OK																					
9	Zakázka č.Fe 3/9/09	Třída II.	32 000	2 909	3.4	18.4	11		2909				2909	2909	2909	2909	2909			2909	2909	2909
10	Praha-OK																					
11	Zakázka č.Fe 5/9/09	Třída III.	50 000	4 167	13.4	28.4	12													4167	4167	4167
12	Přerov-OK																					
13	Zakázka č.Fe 6/9/09	Třída IV.	40 000	6 667	6.4	13.4	6						6667	6667	6667	6667	6667			6667		
14	Ostrava-OK																					

Obrázek č.9–Nově navržený harmonogram zakázek

4.2.2 Návrh formuláře reprodukce orientace samostatného referenta obchodně-technické hostřediska


V některých případech dochází ke špatné specifikaci zakázky. Většinou tato situace nastává narušenou, nebo nedokonalou komunikací mezi zákazníkem a samostatným referentem OTS. V tomto případě dochází k chybám při domlouvání základních specifikací zakázky, a to buď ze strany zákazníka, který nemusí znát práci firmy přesně a bere některé věci samozřejmě na zřetel ze strany referenta OTS, který na něčem už zapomenout, nebo nedá přesné informace.

Kvy řešení tohoto problému bych navrhoval řešení pomocí zavedení formuláře pro dobrou orientaci, kde jsou vypsány nejdůležitější kroky průběhu zakázky.

Referent OTS si tento formulář před zahájením práce už vytiskne a řídí se podle něj. Tím na důležité věci nezapomene, může zákazníka informovat a stanovit základní faktory průběhu zakázky.

Formulář funguje tak, že je v něm uvedeno 17 základních bodů řízení zakázky. U každého bodu má referent na výběr ze tří políček k zaškrtnutí. Pokud zákazník bod vyžaduje, zaškrtně referent OTS políčko **Vyžaduje se** a po splnění tohoto bodu může zaškrtnout i pole s názvem **Splněno**. Pokud zákazník některý bod formuláře nevyžaduje, odškrtně samostatný referent OTS políčko **Nevyžaduje se** a tím je bod také splněn a tudíž může zaškrtnout pole **Splněno**.

Příklad Orientačního formuláře je uveden v tabulce č. 19. Tento formulář je pro představení vyplněn fiktivní zakázkou. Prázdný Orientační formulář řízení zakázky je v příloze č. 3.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div> ORIENTAČNÍ FORMULÁŘ ŘÍZENÍ ZAKÁZKY </div> <div>  </div> </div>			
NÁZEV ZAKÁZKY : D+MV ĚŽ Jince			
ČÍSLO ZAKÁZKY : Fe3/8/08			
	Nevyžaduje se	Vyžaduje se	Splněno
1. Poptávka	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Nabídka	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Objednávka	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Protokol o řezkouvání smlouvy	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Výrobní dokumentace odsouhlasena zákazníkem,	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Odsouhlasení kompletního seznamu dílců	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Kontrola nadměrných úprav pro opravu	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Kontrola dílců, které firma nevyrábí	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Souhlasná řešení systému	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Komplexnost Zakázkových listů	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Zaslání KZP, techn. Postupy, WPS, atd.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Smlouvy pro kooperující firmy	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Objednávka dílců, které se nevyrábí	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Objednávka pro opravu	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Zjišťovací protokoly (fakturační zaslání zákazníkovy)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Komplexní a Atestová dokumentace	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Předání zakázky (Zjišťovací protokol, Předávací protokol)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>


Tabulka č.19 – Orientační formulář řízení zakázky

4.2.3 Návrh formuláře Seznam dílců úpropravy

Dalším problémem je nedostatečná komunikace mezi expedicií a řediskem řízení jakosti. Tento problém nepatří pod technické problémy, ale zařadil jsem ho do technického problému úvodu navrženého řešení, které je technického charakteru. V některých případech může dojít k tomu, že středisko řízení jakosti, díky špatné komunikaci s expedicí a dispečerem, nestihne provést kontrolu zakázky nebo některých dílců zakázky, která je připravena k odvozu. Později dochází k tomu, že firmu opouští dílce, které neprošly dostatečnou kontrolou a tímto může dojít k nesplnění požadované jakosti.

Pravděpodobnost výskytu tohoto problému se zvyšuje podle mého názoru tím, že obě strany spoléhají pouze na komunikaci mezi sebou. Kvůli řešení tohoto problému bych navrhoval vytvoření jednoduchého formuláře se názvem Seznam dílců úpropravy. V tomto formuláři bude mimo jiné zaznamenán datum přepravy dílů určité zakázky. Příklad tohoto formuláře je znázorněn v tabulce č. 20. Prázdný formulář je v příloze č. 4.

SEZNAM DÍLCŮ ÚPROP ŘEPRUVU



NÁZEV ZAKÁZKY:

ČÍSLO ZAKÁZKY:

Pozice	Hlavní rozměry dílce	Počet kusů	Název dílce	Hmotnost jednoho kusu [Kg]	Celková hmotnost [Kg]	Poznámky	Datum přepravy
HM3	HEB120	4	Sloupek	100	400		6.4.09
HM4	HEB120	1	Sloupek	100	100		6.4.09
HM5	P3x220-90	3	Podložky	1,6	4,8		7.4.09
HM6	L120x10	2	P.dílec	5,8	11,6		7.4.09
HM7	L120x10	2	P.dílec	5,8	11,6		7.4.09
HM8	U160	1	Nosník	42,7	42,7		8.4.09
HM9	U160	1	Nosník	42,7	42,7		8.4.09
HM10	U180	2	Nosník	52,2	104,4		9.4.09
HM11	U180	2	Nosník	52,2	104,4		9.4.09

Tabulka č. 20-P Příklad formuláře Seznam dílců úpropravy

4.2.4 Návrh harmonogramu celkového plánu dopravy

Jak již bylo několikrát uvedeno, jedním z největších problémů organizace, řízení a plánování zakázky jsou kapacity plochy společnosti a kapacitní limity, kterými je firma omezena a řídicí pracovníci ovlivněni. Dalším problémem je přeprava zakázek na stanovené místo a doprava materiálu do firmy. Firma vlastní pouze jeden jeřáb, který jak nakládá hotové zakázky na automobil, tak vykládá materiál do skladových prostor společnosti. Protože vše ohledně této problematiky závisí pouze na komunikaci jednotlivých pracovníků zabývajících se touto činností, jednoduše můžeme říci, že kapacitnímu plánování tohoto jeřábu.

Příklad:

Referent OTS má naplánovanou přepravu jedné ze svých zakázek na určitý den, tedy objedná počet aut, který potřebuje pro tuto přepravu. Pokud dojde k chybě v komunikaci, jeho kolega si na tento den objedná také několik aut na přepravu zase své zakázky, popř. objedná dovoz materiálu do skladu apod. Jeřáb tedy musí naložit, popř. složit, všechna auta v jeden den. Je-li kapacita jeřábu přetížena, ani jeden z nich o tomto problému neví a cokoliv při plánování tohoto transportu zjistí až když se auta nakupí v jednom čase na jednom místě.

Kvyřešení tohoto problému jsem navrhl Harmonogram celkového plánu dopravy, který bude pomoci počítat a ověřit přístupný všem zaměstnancům.

Popis Harmonogramu celkového plánu dopravy:

Harmonogram celkového plánu dopravy funguje na podobném principu jako navržený Harmonogram zakázek a je tedy také vytvořen v Microsoft Office Excel. List je stejný jako u Harmonogramu zakázek rozdělen na dvě poloviny. Vpravo polovina je tabulka s údaji o přepravované zakázce, tedy název zakázky a číslo zakázky, dále pak poznámky, typ konstrukce a data navedení a odvozu zakázek spočty plánovaných aut. Levá polovina listu slouží opět jako kalendář.

Příklad:

Referent OTS má naplánovanou přepravu zakázek na určitý den. Pomocí nově navrženého harmonogramu jednoduše zapíše údaje do tabulky. Nejprve zapíše název a číslo zakázky. Pokud jde o návoz materiálu do firmy, vyplní okno Datum návozu a okno Počet aut. Pokud jde o odvoz vyrobené zakázky na požadované místo, vyplní datum odvozu a počet naplánovaných aut. Poté se mu v pravé části, v kalendáři, označí pole symbolizující naplánovaný den a počet aut pro tuto přepravu. Aby nedošlo k přetížení jeřábu, je v harmonogramu opět okno s názvem limit jeřábu, do kterého se zapíše denní limit aut, který je jeřáb schopen naložit (vyložit). Pokud dojde k překročení tohoto limitu, tedy součet všech plánovaných nákladek (vykládek) aut v jeden den je větší než limit, označí se tato hodnota červeně. V tomto případě vidí referent OTS tuto hodnotu okamžitě a může danou situaci vyřešit. Tím nedochází k překročení denní kapacity jeřábu.

Harmonogram celkové plánudopravy

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1																					
2						limit															
3						8		0	0	5	0	0	7	6	0	5	7	0	0	9	5
4																					
5	Číslo zakázky:								čt 2	pá 3	so 4	ne 5	po 6	úte 7	st 8	čt 9	pá 10	so 11	ne 12	po 13	úte 14
6	Název zakázky:	Poznámka	Typ konstrukce	Datum návozu	počet aut	Datum odvozu	počet aut														
7	Fe 3/8/09		Třída I.	3.4	5	9.4	5			5						5					
8	Ostrava-OK			10.4	5	16.4	5									5					
9				17.4	5	23.4	5														
10																					
11	Fe 7/9/09		Třída III.	6.4	4	13.4	4					4								4	
12	Olomouc-OK			7.4	6	13.4	5						6							5	
13																					
14																					
15																					
16	Fe 4/8/09		Třída IV.	6.4	3	10.4	2					3				2					
17	Pardubice			14.4	5	20.4	6														5
18																					

Obrázek č.10–Harmonogram celkové plánudopravy

5 VYHODNOCENÍ ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY

V této kapitole se budeme zabývat shrnutím návrhů, které byly provedeny a jejich celkovou efektivitou. Bylo navrženo několik organizačních návrhů a několik technických návrhů, které by měly pomoci snadnějšímu, lepšímu a co nejefektivnějšímu řízení. V oblasti technických návrhů, by návrhy výše uvedených programů měly přinést přehlednější a konkrétnější řízení a plánování zakázek.

5.1 Shrnutí organizačních změn a návrhů řešení

V tomto bodě jsem provedl shrnutí organizačních řešení. Pokud se vedoucí pracovníci podávají závětyto organizační změny do praxe, věřím, že mohou být přínosem pro celkové řízení zakázek.

Jedná se o tyto návrhy:

- ❖ Zavedení pravidelných porad.
- ❖ Vytvoření užší vazby mezi samotným místem ředisky.
- ❖ Evidenci nejčastějších problémů a evidenci úvodů jejich vzniku.
- ❖ Skutečně informovat zákazníka, že pokud dojde ke změně požadavků z jeho strany, automaticky dojde ke změně termínu jeho zakázky.
- ❖ Informovat a motivovat zákazníka, že pokud se podílí na delším trvání zakázky a pokud pošle podklady dříve, může počítat i dřívejším zpracováním zakázky.
- ❖ Zpětné zjišťování skutečné pracnosti zakázky, které by napomohlo přesnějšímu plánování výroby.
- ❖ Informovat zákazníka, že pokud v průběhu zakázky změní tonáž, nebo dokonce typ materiálu, může také dojít ke zpoždění zakázky, nebo k celkovému nárůstu.
- ❖ Zvýšení komunikace a vytvoření užší vazby s kooperací a s externími konstruktéry. Nedůvěřovat, alespoň se kontrolovat.
- ❖ Z pohledu vedení společnosti, pokusit se více nefinančně motivovat své vedoucí pracovníky

Zavedením těchto organizačních změn a návrhů by se měla situace v komplikované komunikaci a atmosféře uvnitř podniku zlepšit. Pro strategii, kterou společnost využívá, mohou být tyto návrhy jediným řešením. Jak již bylo zmiňováno, některá řešení problémů nejsou jednoduchá a mnohdy nelze problém vyřešit jednorázově. U těchto problémů je důležité čas a soustředěnost napravit, aby bylo dosaženo těch nejlepších výsledků.

5.2 Shrnutí technických změn a návrhů řešení

V bodě 5.2. jsem shrnul návrhy technického charakteru, které byly provedeny v kapitole 4, konkrétně v bodě 4.2.

Jedná se o tyto návrhy:

- ❖ Návrh nového harmonogramu zakázek.
- ❖ Návrh formuláře pro dobrou orientaci samostatného referenta O-T, který bude obsahovat nejduležitější faktory zakázky.
- ❖ Zavedení formuláře Seznam dílců pro opravu.
- ❖ Zavedení Celkového plánu dopravy.

Zavedením nového harmonogramu zakázek do praxe, bude pro pracovníky obchodně-technického střediska znamenat větší přehlednost v zakázkách, na kterých se pracuje. Výhody tohoto harmonogramu jsou přehlednost, kontrola nad hmotností jednotlivých zakázek a tím nemožnost vzniku přetížení výrobních kapacit. Velká flexibilita použití tohoto harmonogramu.

Návrhy formulářů pro lepší kontrolu nad prací a organizací práce.

Zavedením Celkového plánu oprav pomocí harmonogramu dojde k dobré a přehledné orientaci v návaznosti na materiál a odvoz vyrobených dílců zakázek.

ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce bylo „Řízení zakázky v praxi“. Cílem práce bylo posouzení současného stavu řízení zakázky v konkrétním podniku, kterým byla společnost FERRMON, spol. s r.o., zjištění nedostatků v řízení a návrh řešení k odstranění těchto nedostatků.

V první kapitole jsem uvedl několik základních teoretických pojmů, které se vztahují k řešení problematiky. Tato kapitola slouží pro teoretické zasvěcení do problematiky řízení, organizace a plánování. V této kapitole uvádím pojmy jako zakázka, řízení zakázky, plánování projektu atd.

V druhé kapitole se zabývám krátkou charakteristikou společnosti. V této kapitole je také uvedena typ organizací a struktury společnosti. Dále se zabývám popisem obchodně-technického střediska a pracovním popisem jednotlivých pracovníků tohoto střediska, které se řízení zakázky věnuje nejvíce. Poslední část této kapitoly je věnována analýze současného stavu v řízení zakázky na tomto středisku.

Ve zbylé části mé diplomové práce jsou identifikovány některé problémy v oblasti řízení, které byly analýzou zjištěny. Problémy jsou uvedeny z pohledu jednotlivých středisek a jsou uvedeny do přehledných tabulek, ve kterých je vždy zapsán nalezený problém, identifikován jeho důvod vzniku a jeho možné následky a dopady.

Čtvrtá kapitola je věnována samotným návrhům řešení. Návrhy jsou rozděleny na návrhy změny organizačních a technických.

V kapitole pak jsou shrnuty návrhy řešení a jejich vyhodnocení. Jsou zde uvedeny přínosy těchto řešení apod.

Věřím, že návrhy řešení v této diplomové práci najdou své praktické uplatnění a pomůžou zdokonalit systém řízení zakázky ve společnosti FERRMON, spol. s r.o.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ROSENAU, M.D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. 360 s. ISBN 80-7226-218-1
- [2] *Management Jakosti – Směrnice jakosti v managementu projektu*. ČSN ISO 10006. Praha: ČESKÝ NORMÁLIZAČNÍ INSTITUT, 1999, 40 s.
- [3] TRUNEČEK, Jan a kol., *Management I*, Vydání 1. Praha: VŠE v Praze, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3
- [4] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o. 2000. 412 s. ISBN 80-7169-955-1 ČSN 016910
- [5] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 376 s. ISBN 80-03-00352-0
- [6] Interní materiály firmy
- [7] Ferrmon spol. s r.o. [on-line]
URL: <<http://www.ferrmon.cz/>> [cit. 27. března 2009]
- [8] NOVÁK, J. *Organizace a řízení*. 1. vyd. – Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2006 – 105 s. ISBN 80-248-1223-1

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1-Závislost mezi činnostmi	11
Obrázek č.2-Obecné schéma plánovacího procesu	13
Obrázek č.3-Administrativní budova, Hala 1	14
Obrázek č.4-Hala 2	15
Obrázek č.5-Organizační struktura Obchodně-technického řediska	18
Obrázek č.6-Přehled zakázek	22
Obrázek č.7-Příklad štítku	24
Obrázek č.8-Stávající harmonogram zakázek	42
Obrázek č.9-Nově navržený harmonogram zakázek	44
Obrázek č.10-Harmonogram celkového plánu dopravy	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka. č.1-14-Problém,Identifikace,Zápornýdopad	31-36
Tabulka č.15-Shrnutíorganizačníproblémů.....	37
Tabulka č.16-Návrhzměny systému řízení zakázky.....	39
Tabulka č.17-Shrnutítechnickýchproblémů.....	40
Tabulka č.18-Návrhzměn	41
Tabulka č.19-Orientačníformulář řízení zakázky	46
Tabulka č.20-PříkladformulářeSeznamdílůpropřepravu.....	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1-Organizační struktura

Příloha č.2-Některé zrealizované zakázky firmou FERRMON, spol.s r.o.

Příloha č.3-Orientační formulář řízení zakázky

Příloha č.4-Seznam dílců pro opravu

Příloha č.5-Stávající harmonogram zakázek

Příloha č.6-Nově navržený harmonogram zakázek

Příloha č.7-Harmonogram celkového plánu dopravy

Poděkování:

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Ivaně Šajdlerové Ph.D. z VŠB – TU Ostrava a Ing. Jiřímu Brůnovi z společnosti FERRMON, spol. sr.o. za jejich cenné rady a připomínky při vypracovávání diplomové práce. Rád bych také poděkoval vedení společnosti FERRMON, spol. sr.o. a všem zaměstnancům obchodně - technického střediska za umožnění přístupu k potřebným informacím, a všem ostatním, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomohli při práci.